

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/19**

Jost Beglinger und Markus Gmür

## **Stiftung oder Verein – Rechtsformen bei Sozialen Institutionen**

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 60-65.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Dynamik»: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-55-9  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Forschungsbeitrag

# Stiftung oder Verein – Rechtsformen bei Sozialen Institutionen<sup>1</sup>

Jost Beglinger und Markus Gmür

Stiftung und Verein sind bis heute die häufigsten Rechtsformen für Soziale Institutionen in der Schweiz. Nach landläufiger Meinung ist jede der beiden Rechtsformen mit besonderen Merkmalen verbunden, welche die Arbeitsweise und insbesondere die Entscheidungsfindung in grundlegenden Fragen prägen. Im vorliegenden Beitrag werden am Beispiel von Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigungen die Bedeutung der Rechtsformwahl aus einer Innen- und einer Aussensicht untersucht. Die empirische Basis bildet eine Befragung von Leitungspersonen in 108 Einrichtungen der deutschsprachigen Schweiz aus dem Sommer 2018, darunter 60 Stiftungen und 48 Vereine. Die Ergebnisse zeigen, dass traditionelle Stereotypen nach wie vor weit verbreitet sind und die Ansichten von innen und aussen sich deutlich voneinander unterscheiden. Stiftungen sollen besser geeignet sein, Professionalisierungsansprüche einzulösen, insbesondere dann, wenn sie eine Wachstumsphase durchlaufen. Vereinen wird neben den Mitwirkungsmöglichkeiten eine höhere Flexibilität zugesprochen; der Professionalisierungsnachteil verschwindet mit zunehmender Grösse. Vereinsvertreter sind sich aber bewusst, dass ihre Rechtsform einem latenten Konflikt zwischen demokratischer und professioneller Legitimität ausgesetzt ist.

Private soziale Institutionen in der Schweiz sind überwiegend als gemeinnützige Nonprofit-Organisationen (NPO) tätig. Zu diesem Zweck steht ihnen ein breites Spektrum von Rechtsformen zur Auswahl: Es reicht von Kapitalgesellschaften (insbesondere AG oder GmbH) über Genossenschaften bis hin zur Stiftung und Verein und in jeder dieser Rechtsformen ist die steuerrechtliche Anerkennung als gemeinnützige Organisation prinzipiell möglich. Je nach Abgrenzung des Sektors der Institutionen arbeiten heute etwa 80-90 % entweder in der Rechtsform des Vereins oder der

Stiftung. Dagegen machen Kapitalgesellschaften (im Gegensatz etwa zu Deutschland) kaum 10 % der Population aus.

Für die Wahl einer Rechtsform kann es eine ganze Reihe von Gründen geben. Die meisten sind mit der Gründungsgeschichte verbunden. Wenn eine Institution aus einer Initiative eines grösseren Kreises von Privatpersonen hervorgegangen ist, wird sie sich eher als Verein konstituiert haben; steht am Anfang ein gewidmetes Privatvermögen, so wird damit eher eine Stiftung errichtet. Aufgrund der traditionell hohen Abhängigkeit von der öffentlichen Hand kann die Rechtsformwahl auch auf Erwartungen des öffentlichen Geldgebers zurückgehen und dafür eher der Stiftung mit ihrem fixierten Zweck den Vorzug geben. Im weiteren Verlauf kann es Gründe für einen Wechsel der Rechtsform geben, etwa eine Fusion mit einer anderen Organisation, eine Restrukturierung in einer vielgliedrigen Institution oder eine Krisensituation. Vereine mit einer schrumpfenden oder an einer Mitwirkung nicht (mehr) interessierten Mitgliederbasis können sich bei entsprechender Eigenkapitalbasis zu einer Stiftungsgründung entschliessen. Umgekehrt ist ein Rechtsformwechsel unwahrscheinlich; allenfalls wird eine Stiftung einen begleitenden Förderverein ins Leben rufen.

Im Sommer 2018 nahmen Vertreterinnen und Vertreter von 108 sozialen Institutionen an einer Befragung zur Bedeutung der Rechtsform für ihre Organisation teil. Gerade dieser Sektor bietet sich für die Untersuchungsfrage besonders an, weil hier die Rechtsformen des Vereins und der Stiftung dominieren und dabei weitgehend gleich häufig anzutreffen sind. Auf die Frage nach den Gründen für ihre ursprüngliche Rechtsformwahl gaben 55 % an, diese überhaupt nicht zu kennen. Nur knapp ein Drittel der Befragten erläuterte die Gründe: Bei den Vereinen waren der Selbsthilfekarakter, ein beschränktes Startkapital, eine einfache Gründungsprozedur und die Vor-

stellung, dass die Institution überschaubar bleiben sollte, die vorrangigen Begründungen. Im Fall der Stiftungen wurden vor allem ein erhebliches Startkapital, Wachstums- und Professionalisierungsbestrebungen sowie aktuelle oder antizipierte Erwartungen von Seiten der öffentlichen Hand oder des Spendenmarkts genannt.

## Die Aussenwahrnehmung von Stiftungen und Vereinen

Nach gängigen Stereotypen über Vereine und Stiftungen befragt, äussern sich die Vertreterinnen und Vertreter aus sozialen Institutionen je nach Rechtsform ihrer eigenen Einrichtung sehr unterschiedlich (vgl. Abbildung 1): Zwar besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass ein Verein demokratischer sei als eine Stiftung. Stiftungsvertreter sind aber überwiegend der Ansicht, dass Vereine weniger vertrauenswürdig erschienen und das professionelle Management immer wieder der Einmischung Dritter ausgesetzt sei und sich deshalb weniger durchsetzen kann. Dass einem Verein generell ein geringeres Vertrauen entgegengebracht werde, meinen auch fast 40 % der Vereinsvertreter und die Tendenz zur Einmischung sieht immerhin jede vierte befragte Person eines Vereins als Nachteil. Stiftungsvertreter sehen ihre Rechtsform überwiegend als grundsätzlich besser organisiert an, was jeder sechste Vereinsvertreter als Ansicht teilt. Dem steht eine geringere Anpassungsfähigkeit als Nachteil gegenüber, was auch jeder vierte Stiftungsvertreter so sieht. Schliesslich sind 35 % der Vereinsvertreter der Meinung, dass ein Stiftungsrat als Gremium weitgehende Handlungsfreiheit besitze – jeder siebte Befragte aus einer Stiftung bestätigt diese Ansicht zumindest tendenziell.

## Der gesetzliche Rahmen für Stiftung und Verein

Stiftung und Verein finden sich im Schweizer Zivilgesetzbuch (ZGB), während die übrigen gesellschaftsrechtlichen Formen Gegenstand des Obligationenrechts (OR) sind. Der wichtigste Unterschied zwischen den beiden Rechtsformen besteht darin, dass der Verein eine Personenverbindung, die Stiftung jedoch ein selbstständiges und zweckbestimmtes Vermögen darstellt.<sup>2</sup>

Der Personenverbindung des Vereins wird im Schweizer Recht grösstmögliche und unbeaufsichtigte Gestaltungsfreiheit eingeräumt; die Organisation folgt stets den gültigen Mehrheitsentscheidungen ihrer Mitgliederbasis. Sowohl die Gründung, als auch eine Veränderung der Zweckbestimmung sind einfach möglich. Gleiches gilt für Auflösung und Vermögensübertragung von Vereinen. Diese Merkmale kennzeichnen nicht nur das Wesen eines Vereins, sondern sie stellen als Kooperationsnetzwerk eine spezifische Herausforderung für ein professionelles Management dar. So kann die Mitgliederdemokratie ein nur schwer kontrollierbares Momentum für die Vereinsführung, externe Geldgeber oder Kooperationspartner mit sich bringen, sofern die Mitglieder nicht einer Kanalisierung der Einflussmöglichkeiten durch entsprechende Regelungen in den Statuten zustimmen.

Ganz anders stellt sich die Ausgangslage für die Stiftung dar. Der Gesetzgeber sieht hier eine Aufsicht vor, um die zweckgemässe Verwendung des gestifteten (und bei gemeinnütziger Zielsetzung steuerprivilegierten) Kapitals zu überwachen. Der Stiftungszweck kann zwar inzwischen auch nach einigen Jahren und bei entsprechender Rechtfertigung angepasst werden. Nach wie vor ist aber ein Stiftungsrat in stärkerem Masse an eine vorgegebene Zweckbestimmung

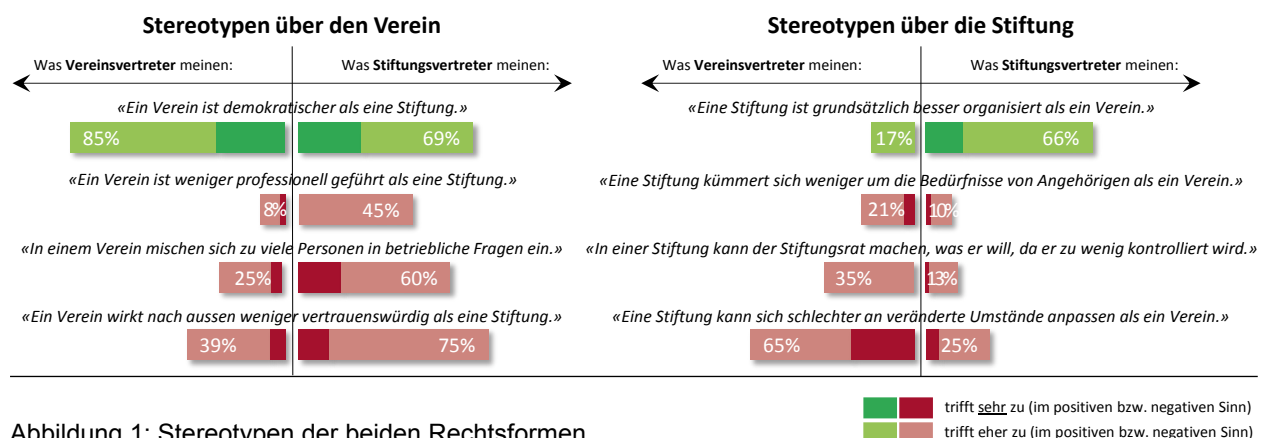


Abbildung 1: Stereotypen der beiden Rechtsformen

gebunden als ein Vereinsvorstand, wenn dieser sich mit der Mitgliederbasis über eine Änderung der Zielrichtung verständigt. Auch kann grundsätzlich der Stiftungsrat nicht einfach eine Auflösung der Stiftung erwirken; allenfalls kann eine Vermögensübertragung höchstens an eine andere Stiftung erfolgen. Solange ein Stiftungsrat aber andererseits im Rahmen des verfassten Stiftungszwecks bleibt und bei der Aufsicht kein Misstrauen aufkommen lässt, besitzt er sehr weitgehende Freiheiten in der Geschäftsführung.

Es ist durchaus anzunehmen, dass die sehr unterschiedliche Behandlung von Stiftungen und Vereinen durch den Gesetzgeber erhebliche Konsequenzen für das Management in Organisationen der beiden Rechtsformen hat. In welchem Masse sie sich in der Praxis auch zeigen, ist eine empirische Frage; ihr wird im nächsten Schritt weiter nachgegangen.

## Stiftungen und Vereine aus der Managementperspektive

Bislang hat sich die empirische Forschung kaum mit direkten Vergleichen von Stiftungen und Vereinen befasst. Eine Ausnahme stellt von Schnurbein (2014) dar, der die Erfolgsfaktoren für die beiden Rechtsformen am Beispiel einer Stichprobe von Schweizer Hilfswerken vergleichend untersucht hat. Er kommt in seiner Studie zum Ergebnis, dass die Wirksamkeit und die finanzielle Lage von Stiftungen vor allem mit ihrer Innovations- und Marktorientierung zusammenhängen. Für Vereine bestehen Erfolgswzusammenhänge in geringerem Umfang und dabei abgesehen von der Marktorientierung vor allem in einer klaren Governance-Struktur, insbesondere der Art und Weise, wie Mitwirkungs- und Entscheidungsprozesse geregelt sind. Als Begründung führt der Autor die grösseren

Entscheidungsspielräume von Stiftungsräten im Vergleich zu Vereinsvorständen an; diese könnten somit schneller auf Veränderungsdruck reagieren und damit Wettbewerbsvorteile realisieren. Vereine könnten allenfalls ihre vergleichsweise komplexen Mitwirkungs- und Entscheidungsprozesse optimieren, um so flexibler und damit erfolgreich zu agieren.

In der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmer aus den 108 Einrichtungen befragt, wie wesentlich aus ihrer Sicht die Rechtsform für das Management ihrer Institution sei. Auf einer 10-stufigen Skala ergab sich ein durchschnittlicher Wert. Bemerkenswert ist, dass die Stiftungsvertreter einen mittleren Wert von 6,0 angaben; 30 % sprachen der Rechtsform eine hohe Bedeutung zu und kreuzten Werte zwischen 8 und 10 an. Bei den Vereinsvertretern war der Durchschnitt nur 4,8, und nur 17 % beurteilten die Bedeutung als hoch. Die Differenz ist statistisch signifikant ( $p < 0.01$ ).

Anhand von 20 Aussagen sollten die Befragten zudem eine Einschätzung abgeben, wie gut die beiden Rechtsformen im direkten Vergleich verschiedenen Anforderungen an das Management gerecht werden. Die Befragungsergebnisse zu 18 Aussagen wurden faktoranalytisch analysiert. Dabei ergab sich eine Struktur mit vier statistischen Faktoren (vgl. Tabelle 1).<sup>3</sup> Demnach beurteilen die Befragten die Eignung einer Rechtsform in vierfacher Hinsicht: ob sie mehr oder weniger Flexibilität zulässt, ob sie mehr oder weniger Professionalität erlaubt, ob sie mehr oder weniger attraktiv für philanthropisches Engagement ist und ob sie mehr oder weniger Mitwirkungsmöglichkeiten für Dritte eröffnet. Wir interpretieren diese aufgrund der Fragestellung als potenzielle Erfolgsfaktoren, wohl wissend, dass es stets vom persönlichen Stand abhängt, ob man das jeweilige Merkmal als vorteilhaft oder nachteilig ansieht.

### Datenbasis der vorliegenden Studie

Die Grundgesamtheit der Untersuchung bilden die 310 selbstständigen Organisationen im Schweizer Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung (INSOS), die drei Bedingungen erfüllen: Sie sind in einem der 18 rein deutschsprachigen Kantone angesiedelt, sie weisen eine Grösse von mindestens 10 Mitarbeitenden oder 10 Klienten auf und sie haben eine der beiden Rechtsformen, die im Mittelpunkt unserer Betrachtung stehen. 60 % dieser Organisationen sind Stiftungen und 40 % Vereine. 108 Organisationen (35 % Rücklaufquote) nahmen an einer Online-Befragung im Sommer 2018 teil, davon waren 60 Stiftungen und 48 Vereine. Die mittlere Organisation beschäftigt 30-40 Mitarbeitende, betreut 50-60 Klienten und weist einen Jahresumsatz von 6-7 Mio. CHF auf.

Tabelle 1: Faktorstruktur zur Anforderungsgerechtigkeit der Rechtsform

Faktoren (Konstruktreliabilität)	Zugeordnete Items aus der Befragung	Faktor- ladung
<b>Flexibilität</b> (alpha = .88)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenschlüsse mit anderen Institutionen</li> <li>• Veränderungen von Zweck und Auftrag der Institution</li> <li>• Auflösung und Vermögensübertragung</li> <li>• Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen/Umfeldveränderungen</li> <li>• Wachstumsperspektiven</li> <li>• Angebote auf veränderte Bedürfnisse von KlientInnen ausrichten</li> <li>• Erfolgreiche Zusammenarbeit mehrerer Filialbetriebe unter einem Dach</li> </ul>	.87 .82 .76 .76 .69 .63 .62
<b>Professionalität</b> (alpha = .85)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktfreie Zusammenarbeit von strategischer und operativer Führung</li> <li>• Professionelle Zusammensetzung der strategischen Führung</li> <li>• Zuverlässige interne Kontrollmechanismen</li> <li>• Vertrauenswürdigkeit gegen aussen</li> <li>• Attraktive Arbeitgeberin</li> <li>• Günstig für die Spendenbereitschaft (unabh. von ZEWO-Zertifizierung)</li> <li>• Wirksame Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	.75 .74 .74 .72 .72 .64 .54
<b>Philanthropische Attraktivität</b> (alpha = .78)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität für Freiwilligenarbeit</li> <li>• Attraktivität für ehrenamtliche Arbeit</li> </ul>	.89 .76
<b>Mitwirkungsmöglich- keit</b> (alpha = .64)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Mitwirkung/Mitsprache von Dritten bei der Wahl der strategischen Führung</li> <li>• Mitwirkungsmöglichkeiten für Angehörige in Entscheidungsprozessen</li> </ul>	.86 .79

Betrachtet man die Faktorstrukturen getrennt für die Stiftungs- und die Vereinsvertreter, so ergibt sich zwar ein weitgehend vergleichbares Bild, jedoch mit ein paar bemerkenswerten Abweichungen: Aus Sicht der Stiftungen hängt die Attraktivität für ehrenamtliche und freiwillige Arbeit auch mit der Spendenbereitschaft zusammen. Für die Vereinsvertreter ist die Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten unabhängig von der strukturellen Flexibilität der Organisation. Sie verbinden ausserdem die Vertrauenswürdigkeit der Organisation nach aussen und die Öffentlichkeitsarbeit nicht mit den Professionalitätsmerkmalen, sondern vielmehr mit der Fähigkeit, die Mitsprache von Dritten bei der Wahl der strategischen Führung einzugrenzen. Darin zeigt sich ein latenter

Konflikt in den Vereinen: Im Bemühen um Legitimierung bewegen sich Vereine in einem Spannungsfeld zwischen demokratischen und professionellen Legitimierungsankern<sup>4</sup>, während Stiftungen sich auf die Professionalisierung konzentrieren können und keinen demokratischen Ansprüchen gerecht werden müssen.

Tabelle 2 zeigt, wie die Befragten die beiden Rechtsformen nach den identifizierten Erfolgsfaktoren beurteilen: Ist der jeweilige Faktor in der einen oder anderen Rechtsform besser zu realisieren? Die Befragten konnten dabei zwischen fünf Antworten wählen von «Verein ist viel/eher besser geeignet» (+2/+1) über «kein Unterschied» (0) bis «Stiftung ist eher/viel besser geeignet» (-1/-2). Die Befragten sehen demnach Stiftungen überwiegend als besser geeignet, wenn die

Tabelle 2: Vergleichende Evaluation der Rechtsformen

Faktoren	Alle Befragten	Vereins- vertreter	Stiftungs- vertreter	Signifikanz der Differenz <sup>5</sup>	Signifikante Korrelationen <sup>6</sup>	
					Grösse	Wachstum
Flexibilität	+ 0.13	+ 0.48	- 0.15	> 99,9 %	n.s.	n.s.
Professionalität	- 0.33	- 0.03	- 0.58	> 99,9 %	+ 0.23	- 0.22
Philanthrop. Attraktivität	+ 0.09	+ 0.17	+ 0.03	n.s.	n.s.	n.s.
Mitwirkungsmöglichkeit	+ 0.64	+ 0.81	+ 0.54	95 %	n.s.	n.s.
Eignung für grössere NPO	- 0.65	- 0.48	- 0.76	95 %	n.s.	n.s.



Organisation gross ist und wenn sie nach Professionalität strebt. Mitwirkungsmöglichkeiten lassen sich eher in der Rechtsform des Vereins realisieren, und diese Rechtsform scheint auch einen leichten Attraktivitätsvorteil für Freiwillige und Ehrenamtliche zu besitzen. Eine höhere Flexibilität sehen nur eine grössere Zahl der Vereinsvertreter für ihre Rechtsform.

Bemerkenswert sind noch die Korrelationsbefunde in den beiden letzten Spalten. Unabhängig von der eigenen Rechtsform nimmt der Professionalisierungsvorteil von Stiftungen gegenüber Vereinen ab, je grösser die Organisation der Befragten ist. Dagegen glaubt man in Organisationen, die in den letzten Jahren stark gewachsen sind, dass die Rechtsform der Stiftung besser geeignet ist, den eigenen Professionalitätsanspruch zu wahren.

### Schlussfolgerungen

Die Rechtsformwahl hat in sozialen Einrichtungen Folgen für ihre Fähigkeit, verschiedenen Anforderungen im Management der Organisation gerecht zu werden: Strukturelle Flexibilität, Professionalität in den eigenen

Prozessen und in der Aussenwirkung, Attraktivität für freiwilliges und ehrenamtliches Engagement sowie Offenheit für die Beteiligungsansprüche von Dritten, insbesondere den Angehörigen der Klienten. Zwar wird die Bedeutung der Rechtsform in vielen Fällen als eher gering angesehen. Dass aber ein nicht unerheblicher Anteil der Organisationen während ihrer Tätigkeit einen Rechtsformwechsel vorgenommen hat, zeigt aber doch, dass die ursprüngliche Entscheidung für einen Verein oder eine Stiftung auch zum Stolperstein werden kann. Wachstum und Grösse einer Organisation sind Faktoren, die den Effekt der Rechtsformwahl relativieren. Dass die Vertreter von Stiftungen und Vereinen die beiden Rechtsformen teilweise deutlich unterschiedlich beurteilen, deutet darauf hin, dass der Umgang mit den Möglichkeiten und Grenzen, welche die eigene Rechtsform setzt, oftmals auch von Stereotypen (vielleicht auch von Rivalitäten?) geprägt ist. Die Praxis ist gut beraten, wenn sie einen klaren Blick für echte und vermeintliche Restriktionen entwickelt und die Spielräume zur Ausgestaltung des strukturellen Rahmens nicht nur erkennt, sondern auch im Sinne der organisationalen Mission nutzt.



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der Master Thesis «Drittleistungs-NPO in der Schweiz als Vereine oder Stiftungen – Bedeutung der Rechtsform für das Management am Beispiel von Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung», die von Jost Beglinger im Rahmen seines Studiums zum Executive MBA in NPO-Management verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- <sup>2</sup> Ausführlich zu den rechtlichen Grundlagen Jakob & Huber (2010).
- <sup>3</sup> Ein solcher Faktor ist gewissermassen der gemeinsame Nenner für alle Items, die er zusammenfasst; die Befragten haben ihre Antworten zu den Items in gleicher Weise abgegeben, wobei die Faktorladung (zwischen 0 und 1) besagt, wie sehr das betreffende Item den Faktor repräsentiert. Die Faktoren untereinander sind hingegen in der Regel nur schwach korreliert. Das Cronbach alpha (zwischen 0 und 1) besagt, wie stark die Items eines Faktors untereinander korreliert sind und muss über 0.6 liegen, damit man noch von einem Konstrukt als Einheit sprechen kann.
- <sup>4</sup> vgl. Gmür (2010).
- <sup>5</sup> Der %-Wert besagt, wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Differenz mehr als ein zufälliges Ergebnis ist. In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird in der Regel eine Signifikanz von 95 % als Mindestanforderung angesehen.
- <sup>6</sup> Für die Korrelationsberechnung wurde die Rechtsform statistisch kontrolliert.

## Literatur

- Beglinger, J. (2018). *Drittleistungs-NPO in der Schweiz als Vereine oder Stiftungen – Bedeutung der Rechtsform für das Management am Beispiel von Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung*. Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management. VMI: Universität Freiburg/CH.
- Gmür, M. (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.). *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner Verlag, S. 43-54.
- Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.) (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt-Verlag.
- Jakob, D. & Huber, R. (2010). Rechtliche Rahmenbedingungen für NPO in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.): *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt Verlag, S. 99-145.
- Von Schnurbein, G. (2014). Same Same but Different: Managerial Influences on Organisational Performance in Foundations and Associations. In: *Journal of Business Economics* 84(2), S. 251-276.

## Die Autoren



### Jost Beglinger / [jost.beglinger@wohnstaetten.ch](mailto:jost.beglinger@wohnstaetten.ch)

Jost Beglinger erwarb 1992 das Lizenziat der Rechtswissenschaften an der Universität Zürich. Er ist dipl. NPO/Verbands-Manager VMI und schloss 2018 die Ausbildung zum Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg/CH ab. Er arbeitet als Verwaltungsrat / Geschäftsführer in verschiedenen kleineren Profit-Organisationen und ist seit 2013 Präsident des Vereins wohnstätten zwysig (Wohn-, Arbeits-, Beschäftigungs- und Freizeitangebote für Menschen mit Beeinträchtigung) in Zürich.



### Markus Gmür / [markus.gmuerm@vmi.ch](mailto:markus.gmuerm@vmi.ch)

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.